

BENCZIK Judit

TANULÁS – ÚJABB HÓBORT VAGY IGAZI SAROKKŐ A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY MEGÉRTÉSÉBEN?

A szerző tanulmányában a szervezetek tanulási képessége és a vállalati teljesítmény közötti összefüggéseket elemzi. Bemutatja azokat a jellemző motívumokat, törekvéseket, amelyek meghatározzák e folyamatok sikerességét.

Az Oxford értelmező kéziszótár (Oxford Advanced Learners' Dictionary) a tanulás szó következő definícióját adja: „1) tudás vagy szakértelem megszerzése tanulmányok folytatásával, tapasztalással vagy oktatás által; 2) megtudni vmit információszerzés vagy megfigyelés segítségével; 3) cselekedeteink eredményének megfigyelésével megtanulni, hogy mit tegyünk, vagy ne tegyünk a jövőben”. Két oka is van, hogy rövid cikkemet egy nagyon általános, nem tudományág-specifikus definícióval kezdem. Egyrészt, egy ilyen egyszerű definíció is szolgálhat a szervezeti értelemben vett tanulás sajátosságairól szóló további vita kiindulópontjaként azáltal, hogy rámutat: a tökéletlen megértés, információhiány és a pontatlan tudás – minden emberi rendszernek jellemzője. A második ok valószínűleg már a fentiekből következik, és ezt a kéziszótár definíciója is jól bemutatja: a tanulás az emberi viselkedés általános, tehát minden cselekedetünkben feltárható jellemzője, legyen az gazdasági vagy társadalmi tevékenység.

Jelen tanulmány pusztán áttekintés és legfőbb célja annak bemutatása, hogy a dolgok megfigyelésének egy bizonyos módja – ami remélhetőleg kevesebb megmagyarázatlan változóhoz vezet az általánosan elfogadott nézőponthoz képest – logikailag összefüggő és tovább finomítható. Különösen annak megvilágítására töreksem összpontosítani, hogy a versenyelőnyök jobb megértése érdekében tárgyiasítani kell a „tanulási” jelenségeket leíró fogalmi kereteinket. A következőkben az egyensúlyi elméleteken alapuló megközelítések néhány, a tanulási folyamat felméréséhez szükséges szempont-

ból korlátozó elemét szeretném kiemelni. Ez a cikk így nem ad teljes, átfogó összegzést a szervezeti tanulási elméletekről, továbbá nem célja egy normatív megközelítés körvonalainak felvázolása. Hangsúlyozva a vállalati teljesítmény és a szervezeti tanulási képességek közötti dinamikus kölcsönhatást, e tanulmány célja pusztán annak bemutatása, hogy a tanulás jellegzetességei és a tanulást segítő intézményi¹ struktúra sajátosságai megkövetelik a vállalati teljesítmény elemzésére vonatkozó koncepcionális megközelítések újragondolását. Amint arra az Oxford szótár definíciója is rámutat, alábbi okfejtésem alapgondolata az, hogy a tanulás mint megértő tevékenység a mentális térképek/modellek kialakításán, módosításán keresztül összefüggésbe hozható a különböző viselkedési/stratégiai mintákkal.

Versenyelőny az egyensúlyi nézetben

A vállalati teljesítmények különbözősége régóta fejtörést okoz a tudomány képviselőinek és a magyarázatok jelentős része a vállalati „érték”-ekre koncentrál. De mi is az érték? Egyszerű kérdésnek tűnik, de minél többet gondolkodunk rajta (vagy olvasunk róla), annál világosabb, hogy egy sor tényező befolyásolja az érték jelentését. Ezek egyike maga a kutatási megközelítés, nézőpont, ami jelentősen befolyásolja azt is, hogy a kutató mit tekint magyarázata tárgyának. Ehhez három megközelítési módot szeretnék példaként használni: az iparági szervezeti nézőpontról (Porter), az erőforrás-alapú nézőpontról (pl. Peteraf, Barney) és a stratégiai tanácsadó cégek megközelítéséről.²

A cikk második felében, a cégek teljesítményében tapasztalható különbségek még érthetőbbé tétele érdekében szeretnék amellel érvelni, hogy a szervezeti tanulási folyamat, illetve a gazdasági tevékenység megszervezésére gyakorolt potenciális hatása/i közti kapcsolatra koncentrálna előrelépés érhető el ezen a területen.

A 80-as évek elejéről, Porter nevéhez fűződnek olyan kulcsfogalmaink mint pl. belépési korlátok, összejátszások, amiknek a segítségével Porter megpróbált olyan piaci jelenségekre magyarázatot találni, ahol néhány cég normálprofiton felüli régiókban nyújtott teljesítményt ért el és tartott fent. Azonban megközelítésének két olyan sarokköve is van, ami befolyásolja az elmélet általános érvényű felhasználhatóságát. Egyrészt az az alapvetően statikus elgondolás, amely szerint a cégeket egységes szereplőknek (döntéshozóknak) tekinti és feltételezi a tökéletes versenyfeltételek meglétét, ahol nem-együttműködő egyensúly³ keletkezik. Ilyen feltételek között a versenylőny a piaci erőn alapszik, azaz a piaci erő teszi képessé a cégeket, hogy belépési akadályok emelésén keresztül fenntartsák pozícióikat. A hangsúly ebben a megközelítésben a külső tényezőkre kerül – ami meglehetősen logikusan következik a megközelítés alapvetéseiből –, de ez egyben együtt jár azon vállalati belső erőforrások szerepének elnagyolásával, amelyeknek jelentős szerepe van a cég profitgeneráló kapacitásában. A 80-as évek vége felé világossá vált, hogy ez a megközelítés nem tud választ adni azon stratégiák sikerére, amelyek nem a generikus stratégiák egyikét, hanem azok „keverékét” használták (pl. Walmart és Honda költséghatékonyság és termékdifferenciálás).⁴

Az erőforrás alapú nézet (Resource Based View – RBV) elsősorban a versenylőnyök azon részére koncentrálna, amik a porteri megközelítésben kevésbé jutottak magyarázó szerephez: a cég belső erőforrásaira és képességeire helyezve a hangsúlyt. Ebben a megközelítésben a fenntartható versenylőny forrásainak megértése a cég által ellenőrzött erőforrások jövedelmezőképességéhez kapcsolódik.⁵ A cégek itt nem homogén, hanem heterogén piaci résztvevők, mivel különböző képességekkel rendelkeznek, de továbbra is egységes szereplőknek (döntéshozóknak) tekintendők. A cég stratégiájának essenciája a szükséges erőforrások megszerzése a riválisok utánzási lehetőségeinek minimálisra csökkentése mellett. Ha a cégek sikeresen megvédik helyzetüket, a riválisok számára drága lesz a másolás, gyakorlatilag megszűnnek a kísérletek, amelyek a versenytársak utánzására vagy a sikeres cég helyettesítésére irányulnak. A teljesítménykülönbségek annak tulajdoníthatók, hogy az erőforrások és szolgáltatások megszerzése, használata és szervezése külön-

böző hatékonysági fokon történik az egyes vállalatok esetében. Sajnos, az erőforráson alapuló megközelítés korlátozottan szól csak a modellt vezetői döntésekre gyakorolt hatásáról, vagy arról, hogy a stratégia hogyan valósul meg, így magáról a folyamatról keveset tudunk meg. Ráadásul, a használt gazdasági alapmodellnek köszönhetően (amely versengő egyensúlyt és árelfogadó vállalatokat feltételez) az erőforráson alapuló nézet nem változtatja meg a versenylőny értékelésére vonatkozó nézőpontunkat. Bár a vállalati erőforrások az értékteremtés alapvető tényezőjévé váltak, az egyensúlyi helyzetre épülő szemlélet „szemellenzőinek” köszönhetően a versenylőny meglehetősen lehatárolt értelmezését kapjuk eredményül. Ezen elmélet a vállalati stratégia szempontjából releváns következményeket a belső erőforrásokra összpontosítva vezet le (tovább lépve az iparági szervezeti nézet „külső”/piaci tényezőihez képest), de megkerüli/kihagyja azokat a lehetséges értékforrásokat, melyek az egyéni és a kontextuális tanulásra vonatkoznak.

Az e-kereskedelem lufijának kipukkanását követően a stratégiai tanácsadó cégek többé-kevésbé visszatértek az „alapokhoz”⁶ hangsúlyozva, hogy a tőke-költségen felüli profitabilitás és nyereséges növekedés előfeltétele az értékteremtés. Azonban a javaslatok zöme az üdvöztető úton vezető folyamatnak csak egyes elemeit jeleníti meg. Pl. a vállalat teljes részvényutalajdonosi hozama (TSR – total shareholder return) levezethető és összeköthető az adott vállalati egység céljaival, vagy a hozzáadott érték fogalmát (CVA – cash value added) használva meghatározhatóak az értékteremtés kulcs tényezői stb. Ezen eszközök alkalmazása során – a stratégiai tanácsadó cégek jelentései alapján is – jelentkezhetnek a használatban apróbb eltérések⁷, de az ajánlások ezeknek a kezelésére nem térnek ki.

Általánosságban elmondható, hogy a tanácsadó cégek a gyakorlati megvalósítás eszközeit helyezik előtérbe, mégis számos rokon vonás fedhető fel a fentebb említett megközelítésekkel (porteri megközelítés, erőforráson alapuló nézet): a „belső” és a „külső” elemzés elvégzésével (lásd: iparági és versenyelemzés, a cég erőforrásainak stratégiai átvilágítása stb.), a stratégiai irányvonal meghatározása a részvényesek és a menedzsment céljainak szűrőjén keresztül stb.

Azonban a folyamat nem ilyen egyszerű. A cégek működése és ezáltal értékteremtési képessége szempontjából fontos kiemelni a céget alkotó egyének különböző információ-hozzáférési képességeit, az őket körülvevő környezet interpretálásában rejlő további különbözőségeket, amelyek tanulási folyamataikat is szükségképpen különbözővé teszik.

Ha a „stratégia” – mint értékteremtési folyamat – munkadefiníciójának elfogadjuk: a változó körülményekre reagáló, egymásra épülő cselekvéssorozat terve, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy a meghatározott cél elérése során szükséges az egyének különböző tanulási folyamatainak koordinációja. Ebben a megközelítésben a stratégia végrehajtása sokkal kevésbé tekinthető egyértelmű lépések jól meghatározott sorozatának. Sokkal inkább olyan folyamatnak, amely a különböző tudások megszerzése során alakul ki, és újrarajzolja az egyéni mentális térképeket. Azonban, ha az egyensúlyi megközelítés „szemüvegén” keresztül próbáljuk a folyamatot megérteni – még ha a hangsúlyt az értékteremtő képesség különböző sajátosságaira is helyezzük – a tanulási folyamatoknak nem lesz súlya a versenyelőny meghatározásában.⁸

A tanulás mint elemzési keret

Az eddigiekben azt próbáltam felvázolni, hogy a megközelítési szempontrendszerből fakadó eltéréseknek köszönhetően a versenyelőnyhöz kapcsolódó értékteremtés hangsúlyai ugyan máshová kerülnek, de az eddigi példák mindegyike a versenyelőnyt magát, relatív szűk értelmezésben használta, és ebből adódóan a vállalati teljesítmény, illetve stratégia megértésére irányuló törekvéseik, következtetések részeredményekhez vezettek. E fejezetben szeretnék rátérni a szervezeti tanulás és annak a gazdasági tevékenység megszervezésére gyakorolt potenciális hatásai közötti kapcsolatra, vázolva egy olyan kutatási hipotézist, amelyben ezt a kölcsönös kapcsolatot egy másik „szemüvegén” keresztül nézve (nem egyensúlyi megközelítés) talán egy kifinomultabb nézethez juthatunk a vállalati teljesítmények különbözőségeire vonatkozóan.

Először megpróbálok rámutatni arra, hogy mennyire különbözőek lehetnek az egyes felfogások ugyanarról a dologról (ebben a cikkben a versenyelőnyről és a hozzá kapcsolódó teljesítményről) az elemzési kerettől függően. Ennek jelentőségét jelzi egy, a természettudományból vett példa, ahol a kémia és a biológia közti kapcsolat megadja (úgy mond) a természeti törvények megértésének mikroalapjait. A redukcionista nézet azt állítja, hogy minden kérdést le lehet egyszerűsíteni és meg lehet magyarázni alapvető kémiai mechanizmusok segítségével. Ezzel szemben az anti-redukcionista nézet szerint a biológiai és az ember által alkotott struktúrák ugyan függenek a természeti törvényektől, de nem egyszerűsíthetők le azokra.

Például, a hagyományos K+F tevékenységekre, a szabadalmi számokra stb. való összpontosítás korlátozott betekintést nyújt a szervezeti tanulás és annak az

összteljesítményre gyakorolt hatása közti kapcsolatra, mivel bár a K+F tevékenység „szépen” megragadható és mérhető, például a kibocsátáshoz való nettó hozzájárulás alapján, egy ilyen mérőszám a tanulási és az innovációs folyamatnak csak egy részét jellemzi. Egy ilyen okozatiságra épülő keret számos jelenséget nem tud kezelni, leírni pl. sok esetben a K+F importált termék vagy importált termelési folyamat formájában „érkezik” – hogyan lehet ezt mérni; mi a helyzet az inkrementális innovációkkal, ahol sem az inputok (költségek) sem az outputok (mint pl. a szabadalmak) nem tűnnek az okozati viszony kézenfekvő mértékegységeinek; lehet-e ezt a megközelítést eredményesen alkalmazni a szolgáltatási szektorban stb?⁹

Már kidolgozásra kerültek olyan vezetői eszközök, amik a pénzügyi indikátorok mellett nem-pénzügyi mérőszámok használatát javasolják (pl. balanced scorecard), de az implicit feltételezés itt is az marad, hogy a vállalatok megfigyelhető viselkedése az egyensúlyi megközelítésben ragadható meg a legjobban.

A vállalati benchmarking leíró vagy analitikus modellekkel történő egyesítése továbbra sem kérdőjelezi meg alapfelvetésünket a „mi a cég” körvonalairól: a tudás/tanulási perspektívákat ez az eljárás sem veszi figyelembe, a vállalati rendszerek struktúrájában rejlő különbségek csak kis mértékben vannak jelen. Mindez csökkentheti a magyarázóerőt. Összefoglalva, az egyensúlyi megközelítések nem magyarázzák meg azokat a különbségeket, amelyek a változási folyamatokba vannak ágyazva, és az összehasonlító statisztika nem a legalkalmasabb eszköz arra, hogy az alternatív vállalati formákat, működést és megfelelőséget (fitness) tanulmányozzuk. Amennyiben azonban a gazdasági sikert jelentősen befolyásolja a tanulás (erről a későbbiekben még lesz szó), érdemes az olyan elemzési kereteket óvatosan alkalmazni a versenypozíciók megértésénél, amelyek hiátusokkal bírnak ezen dinamikus folyamatok megragadásában.

A probléma lényege némileg leegyszerűsítve a következő: a tanulás sajátos komplexitása miatt az oksági minták feltárása nem ad teljes értékű magyarázatot arra a sokféle módra, ahogy a tanulási képességek hatással lehetnek a vállalati teljesítményre. A természettudományból vett példára visszautalva: a neurobiológia nagyot lépett előre azon a téren, hogy megértsük, agyunk melyik része felelős a különböző funkciók működtetéséért, és haladást értek el az agyban lezajló biokémiai reakciók megértése terén is. Például, ha szeretnénk belelátni kávéfogyasztási szokásaim rejtelmeibe – azaz miért szeretem inkább cukor nélkül, mint cukorral inni a kávét –, akkor hiába tér-

képezzük fel az összes reakciót, ami kiváltja a kávé utáni vágyam, illetve a különböző hormonok és hormonszerű anyagok kiválasztását, amikor a kávéfogyasztást élvezem – a kutató mindezek segítségével sem lesz képes megadni a kérdésre a teljes választ. Van viszont egy másik mód – megkérdezhetnek, és azt válaszolnám, hogy a nagymamám itta így annak idején, és sajátos örömet okozt, őt felidéztem minden alkalommal, amikor így készítem el a kávémat. Érvélem lényeges pontja ez. Azáltal, hogy igyekeznünk megtalálni a megfelelő magyarázó tényezőt, esetleg elmulasztjuk számításba venni a dinamikus rendszer legfontosabb jellemzőjét, a részek közötti kölcsönhatást.¹⁰

Visszatérve az egyensúlyi megközelítés korlátaihoz: az egyensúlyi modellek hasznosak a lehetséges ok-okozati hatások feltérképezésében, de nem nyújtanak olyan hasznos értelmezési keretet, ha a tanulás (tudás létrehozása, terjesztése és meglévő közös tudásunk használata) vállalati teljesítményre gyakorolt potenciális mértékéről szeretnénk megtudni valami.

Úgy gondolom, erre utal Nelson (1991) is, amikor a diszkrecionális vállalati különbségekről beszél:

„Ha valaki inkább az evolúciós, mint a neoklasszikus megközelítést alkalmazza a gazdasági tevékenység elemzése során, akkor a vállalati különbségek jelentős szerephez jutnak... a vállalatok „dinamikus képességeinek nézete”, evolúciós elméletébe ágyazva, rávilágít a „Miért különböznek a vállalatok és miért fontos ez? – kérdés lényegére.” (72. o.)

Mindez összefügg a szervezeti változások érzékelésének, értékelésének nézőpontjával is. Herbert Simon nyomdokain haladva, March (1999) a szervezeti szintű tanulási dinamikák bemutatása során hangsúlyozza a kiegyensúlyozott dinamikát a változatosság és a kiválasztás, illetve a szervezeti kutatás és a felfedezés között:

„A szervezetek zömében két fő tevékenységre összpontosítva osztják meg figyelmüket. Feltárásba kezdenek – új ismeretek keresésébe, olyanokéba, amelyek talán ismertté tehetők. Majd alkalmazzák ezeket – már ismert dolgokat használnak és fejlesztenek. Egy feltárással foglalkozó szervezet számára általában az a nehézség, hogy a tudásbefektetése sosem térül meg teljesen. Egy jellemzően alkalmazással foglalkozó szervezet számára pedig az elavulás okoz problémát. A túléléshez az egyensúly szükséges, és nehéz meghatározni annak optimális keverékét. A tanulás maga felgyorsult alkalmazás és feltárás dinamikájához vezet, így a tanulási folyamat negatívan és pozitívan is hat a vállalati versenyhelyezetre.” (210. o.)

Továbbá, a szervezeti tanulás folyamatorientált természetű és az adott közegre jellemző vállalati attitűd ezen folyamattal kapcsolatban, szintén hatással van a

megfigyelhető vállalati működésre. Ezt jól illusztrálja Friedman – Lipshitz – Overmeer (2003) szervezeti tanulásról szóló definíciója:

„A szervezeti tanulás saját felfogásunkban egy olyan információszerzési folyamat..., amelynek segítségével az adott szervezet tagjai közös értékeket és tudást fejlesztenek ki saját maguk és mások múltbeli tapasztalatai alapján..., amelyek tudatosak és módszerek, amelyek magukba foglalják az információkra vonatkozó kritikus és reflektív hozzáállást, és amelyek olyan cselekedetekhez vezetnek, amik iránt a szervezet szereplői elhivatottak.”

Érvélem általános iránya itt az, hogy a tanulás döntően olyan kognitív tevékenység, amelynek során gondolkodási sémákat építünk és változtatunk meg kapcsolódó viselkedési minták segítségével, amelyek nehezen redukálhatók jól meghatározott választási problémákra és valószínűsíthető kockázatra.

A következőkben a tudás néhány jellegzetességét szeretném kiemelni amellett érvelve, hogy a tanulás nem csupán az értékteremtés forrása, de a cég identitásának mérőeszközeként is felfogható, mivel a tanulás koordinációjának időbeni változása egyben útfüggő folyamat. Így az eredményül kapott koordinált tudás minden egyes szervezet sajátja. Ebből az is következik, hogy a vállalatok esetleg különböző koordinációs folyamatokat fognak követni és alkalmazni ugyanarra a problémára, tovább növelve a hatékonyságuk és üzleti eredményeik közti különbségeket.

Hayek (1980) már ideje korán felhívta a figyelmet arra, hogy a tudás legfontosabb jellemzőit érdemes figyelembe venni – azaz a tudás komplex, specializált tudásbirtoklók által uralt, és szórtnan van jelen –, mert megértésével az egyedi vállalati különbségek jobban magyarázhatók. Ugyanakkor azoknak a dinamikus folyamatoknak a koordinálása, amelyeken keresztül ez a tudás megjelenik, megfoghatóvá válik és fenntartható, kihívást jelent bármely gazdasági tevékenység számára.

Mivel a cikk fő célja, a megismerés és tanulás mögötti folyamat jelentőségére rávilágítani, így az olvasó nem fog tételes elszámolást találni az egyéni viselkedések releváns tapasztalati szabályszerűségeiről. Ugyanakkor a gondos olvasó észre fogja venni, hogy a szövegben vannak utalások a tudásbeli különbségekre (árkokra), beleértve a környezet tökéletlen mentális leképezését, probléma-megoldási különbségeket a feladat-végrehajtó képességek terén, illetve az egyéni beállítódások szerepére, amelyeken keresztül az információ a döntéshozóra jellemző módon kerül értelmezésre stb.¹¹

Érvelésem szempontjából itt inkább a szervezeti rutinokra, szabályokra helyezném a hangsúlyt. Senge (1994) rávilágít, hogy egy adott szervezet rutin- és szabályrendszere nagymértékben fogja befolyásolni a szervezet tanulási folyamatait. A szervezeti struktúráján és rutinon keresztül (beleértve az explicit meghatározott szabályokat és az implicit cselekvési mintákat) a szervezetek tárolják és reprodukálják legtöbb problémamegoldó kapacitásaikat és kulcskompetenciáikat. E gondolat nyomdokaiba lépve szeretném azon javaslatomat itt közzétenni, miszerint különösen nagy kihívást jelentő, ámde fontos elemzési feladat a vállalati teljesítmény meghatározása ezen tanulási dimenziók figyelembevételével. És ehhez a feladathoz sem az egyensúlyi megközelítés keretei, sem a hagyományos teljesítményindikátorok¹² nem nyújtanak túl sok segítséget, mivel mérési és megfelelőségi problémákkal terhesek.¹³

Növekedésre és/vagy hatékonyságra vonatkozó elemzési keretrendszereinket szükséges és érdemes úgy módosítani, hogy azok kiegészüljenek a „tanulásközpontú” megközelítéssel. Lundvall definíciója a tudásalapú gazdaságról világosan mutatja az elmozdulás, jelen cikk szerzője által sokat ígérőnek gondolt irányát:

„A tudásalapú gazdaság egy olyan gazdaságot jelent, ahol az egyének, vállalatok, régiók és nemzeti gazdaságok sikere tanulási képességüket tükrözi vissza... A tudásalapú gazdaság egy olyan gazdaság, ahol a változások gyorsak, és ahol a régi képességek hamar elavulnak és az újak hamar keresetté válnak.” – Lundvall (1994: 4. o.)

Érvelésem szempontjából két fontos utalás található ebben a definícióban. Az egyik, ami a különbséget hangsúlyozza tudás és tanulás között: a kimenet/eredmény nézőpontról a különböző tudások tényleges megszerzésének, létrehozásának folyamatára helyezve a hangsúlyt. Másrészt, a definícióból az is következik, hogy a gazdasági siker kulcsává azok az egyéni képességek és tanulási folyamatok válnak, amelyek ezt a gyors változást képesek kezelni.

Talán itt megengedhető egy általánosítás: a vállalati jelentéseket olvasva és beszámolókat hallva úgy tűnik, a tárgyalt tanulásközpontú megközelítés még nem jellemzője az általános piaci gyakorlatnak. A tudásalapú gazdaság nyomása csak mostanság kezd éreztetni valós erejét, kellő nyomást gyakorolva a gazdasági szereplőkre. Viszont az ilyen „átmeneti” helyzetekben, ahol a vállalati alkalmazkodás és a gazdasági siker a tanulási képességektől is függ, ott a nyereségességi mutatók, hatékonysági mérőszámok stb. mel-

lett meg kell jelennie egy másik mérőszámnak is, amelyik fokmérője lehet a gazdasági környezet változása által megkívánt vállalati attitűd változásának.

Jelentős lépés lenne ezt követően egy olyan leíró modell elkészítése is, amely a szervezeti tanulási folyamatok struktúráját ragadná meg. Egy ilyen modell célja hasonlítható egy iránytű használatához. Megmutatná használójának az általános útírányt, ami nélkül az utazó elveszne. Ugyan az utazó kreativitása hasznos lehet az útja során felmerült problémák megoldásában, de ez a képesség csak akkor használható igazán, ha azt is tudja, merre menjen. A párhuzam releváns lehet itt, ha az utazó helyébe lépünk, aki az iránytű segítségével méri fel a helyes útírányt. Azaz, egy proxy-változókon alapuló modell a cégspecifikus tanulási képességek általános irányát (és változását) határozná meg anélkül, hogy át kéne látnunk a vállalat belső, összetett működésének bonyolultságát. Egy, a proxy-változókból származtatott értékekre alapuló, kompozit mutató megmutatná, hogy a vállalatok milyen mértékben helyezik azokra a tényezőkre a hangsúlyt, amelyek a tanulási folyamatokat mozdítják elő.

Feltételezésem szerint, ahol a vállalatirányítási¹⁴ struktúra (governance structure) tükrözi a vállalati működésből fakadó feladat-egymásrautaltságot (task interdependencies), és ahol a tanulási folyamatokba történő beruházás arányos ezekkel az egymásrautaltságokkal, ott a vállalat jelentős versenyelőnyre tehet szert. Egy egyszerű példával illusztrálva: ha A és B vállalat teljesítményét összehasonlítjuk jövedelmezőség és jövedelmező növekedés szempontjából, akkor az, amelyiknek a vállalatirányítási rendszere az imént említett egymásrautaltságokat jobban tükrözi, hosszabb ideig tudja fenntartani kedvező pozícióját. Egy ilyen leíró modell, amelyik a „tanulásalapú” megközelítés szemüvegén keresztül vizsgálja a vállalat teljesítményét, talán közelebb vezethet minket az átlagos részvényhozamot hosszabb távon meghaladó cégek teljesítményének szisztematikus feldolgozásában. Érdekes kérdésnek mutatkozik tehát a tartós átlagon felüli részvényesi hozamok és az adott vállalatok tanulási képességeit befolyásoló irányítási rendszerek közötti összefüggés megvilágítása.

Egy ilyen leíró modell kidolgozását a versenyelőny jobb megértése szempontjából azért is tartanám jelentős előrelépésnek, mert hidat képezne a gazdasági növekedési elmélet elemei és a szervezeti tanulás rendszerszintű megközelítése között. Ez a modell különbözne a szereplő-specifikus nézőponttól is, amennyiben időközi összehasonlítást is lehetne végezni a különböző fejlődési szakaszok között. Továbbá arra is

alkalmas lehet, hogy összehasonlítsuk, a különböző intézményi keretek és szereplők kombinációját. A vállalat-specifikus, kölcsönös függések (interdependencies) és kiegészítések (complementarities) hálózati jellemzőinek megértésében is tennénk ezáltal egy lépést előre. Bár az ilyen kölcsönös egymásrautaltságok és kiegészítések miatt igencsak nehéz a vállalatok közötti tanulási különbségek lehetséges indikátorait megtalálni, úgy gondolom, hogy egy tanuló rendszer komponensei értelmezhetővé tehetők azzal, hogy a vállalatok tanulással kapcsolatos folyamatainak koordinálását jellemző proxy-változókat használunk. Úgy gondolom, egy olyan relatív egyszerű modell, amelyik kellő hangsúllyal rávilágít arra, hogy milyen trendek figyelhetők meg a szervezetben a tanulással kapcsolatos folyamatok terén, elegendő ahhoz, hogy következtetni tudjunk a mérésből a vállalatok tanuláshoz történő hozzáállására, és ennek már vállalatirányítási vonatkozásai is lennének. Továbbá értékes információ tárna fel a tanulási folyamatokban rejlő versenyelőnyökről, és rámutatna a szervezet tanulási képessége és teljesítménye közötti összefüggésre.

Következtetések

Valószínűnek látszik, hogy azok a rendszerszemléletű megközelítések, melyek arra irányulnak, hogy megértsük a tanulási képesség hatását a cég gazdasági tevékenységére, előtérben maradnak a közeljövőben a tudásgazdaságtan terén folytatott empirikus kutatásokban. Értelmezésem alátámasztani látszik, hogy a vállalati szektorban jelenleg a figyelem központjában áll a kiterjesztett külső monitoring kérdése. A buborékgazdaság összeomlása és a közelmúltban lezajlott vállalati botrányok előhívták az igényt, hogy a vállalati teljesítményt és annak komplex természetét megújult és friss szemlélettel mérjék fel. Különböző kísérletek történtek/nek a probléma megoldására, csak néhányat említve:

- 2003 januárjában a NUS Business School kialakította a Vállalatirányítási és Pénzügyi Jelentési Központot, ami része annak a szingapúri törekvésnek, hogy olyan tartós versenyelőnyöket dolgozzanak ki, amelyek segítségével Szingapúr marad Ázsia első számú gazdasága (2002-es World Competitiveness Yearbook).
- A Befektetői Felelősséget Kutató Intézet (The Investor Responsibility Research Center) új pontrendszert szeretne bevezetni, mely a vállalatirányítás teljesítményét értékeli ki és hasonlítja össze hasonló vállalatokéval, továbbá egy erre vonatkozó számítógépes adatbázis fejlesztését is tervezi.

- Az S & P és a Japán Vállalatirányítási Index Kutató Bizottság (Japan Corporate Governance Index Research Committee) kvalitatív mutatót dolgozik.
- Az NLI Kutatóintézet és a Waseda University Institute of Financial Studies egy vállalatirányítás-értékelő rendszert (kvantitatív) fejleszt ki, hogy csökkentse az irányítás értékelésének költségét.

Összefoglalásként és befejezésként szeretnék újra rámutatni arra, hogy elemzési kereteink kiszélesítésére több okból is szükség lehet:

1. A tanulás sajátosságai és a tanulást elősegítő intézményi struktúra a vállalati teljesítményelemzés koncepcionális megközelítésének újragondolását igényli. Hogy jobban megértsük a szervezetek dinamikus alkalmazkodását, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a tudást és a tanulási folyamatokat, és számos speciális megfontolás bevezetése lényeges lehet a vállalati teljesítmény értékelésében.
2. Egy cég tanulási képességei és más „alrendszerei” (mint a munkaerejében bekövetkező ingadozás vagy a cég jó hírneve és az alkalmazott azon szándéka közti kölcsönhatás, hogy beruházzon cégspecifikus erőforrásokba stb.) közti kölcsönhatás vizsgálata, értelmezésem szerint jelenleg messze áll attól, hogy a versenyelőnyök elemzésében meghatározó szereppel bírjon. Ezt ugyanakkor meglepőnek tartom, tekintettel arra, hogy a társadalomtudományok (pszichológia, szociológia, politikai gazdaságtan és antropológia) régóta úgy kezelik az emberi tanulást, mint egy olyan nyílt rendszer, ahol a fejlődés, a haladás a rendszer összetevői közötti kölcsönhatás függvénye. Így azt gondolom, a szervezeti tanulási megközelítés és a gazdasági növekedésből kiinduló elmélet egy tisztább és határozottabb kombinációja még várat magára. A technológiai változás és a gazdasági növekedés közti kapcsolatot régóta tanulmányozzák, de a tudásalapú vállalatirányítás modern koncepciói – mint a tanulás folyamatának jellemzői – ez idáig még nincsenek analitikus módon összekötve a gazdasági növekedéssel.
3. A tanuló rendszerek dinamikus jellemzői, különösen stabilitásuk és szerkezeti fejlődésük azt sejtetik, hogy a dinamikus folyamatoknak a figyelem központjába kell kerülniük. Tehát ha az értékteremtés fogalmának elméleti alapjait komolyan vesszük, akkor a tanuló rendszerek fejlődésének még részletesebb megértése szükséges. A tanulási képesség intenzitásának és megjelenési formáinak megértése tovább bővítené azon eszközök tárházát, amelyet jelenleg használunk a versenyelőnyök elemzésénél.

A fent leírt megközelítés azon elképzelésem egyik alap gondolatát próbálta az olvasó elé tárni, miszerint lehetséges és üdvöztető próbálkozás evolucionista alapokon a vállalati gazdaságtan és szervezeti magatartás elemeit egy egységes keretbe foglalni, amit a cégspecifikus tanulási folyamatok elemzésénél lehet használni. Mint egy megközelítés a sok közül, e dolgozat mondandója is kritikai megítélés tárgya, de remélem, hogy egyes észrevételek továbbgondolásra sarkallják némely olvasóját.

Felhasznált irodalom

- Aoki, Masahiko (2001): Towards a comparative institutional analysis; Cambridge, The MIT Press
- Axelrod, Robert (1984): The Evolution of Cooperation; New York: Basic Books
- Barney, Jay B. (1999): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17, p.99-120.
- Baron, James N. – David M. Kreps (1999): Strategic human resources. New York, John Wiley & Sons, Inc
- Brandenburger, Adam M. – Barry J. Nalebuff (1998): Competition; New York: Doubleday
- Friedman, Victor J. – Lipshitz, Raanan – Overmeer, Wim (2003): Creating conditions for organizational learning, in: Handbook of organizational learning and knowledge ed. Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child and Ikujiro Nonaka; Oxford: Oxford University Press
- Grant, Robert M. (1999): Towards a knowledge-based theory of the firm, in: Strategic Management Journal, 17, p.109-122.
- Hayek, Friedrich A. von (1980): Individualism and economic order; Chicago: University of Chicago Press
- Kahnemann, Daniel – Tversky, Amos (2000): Choices, values and frames; Cambridge: Russel Sage Foundation
- Kirzner, Israel M. (1992): – The meaning of market process: essays in the development of modern Austrian economics; London: Routledge
- Kreps, David M. (1990): Corporate culture and economic theory, in: James A. Alt – Kenneth A. Shepsle (ed.) (1990): Perspectives on positive political economy, Cambridge: Cambridge University Press
- Lundvall, Bengt-Ake (1996): The social dimension of the learning economy, DRUID working Paper no. 96-1, April
- March, James G. (1999): The pursuit of organisational intelligence, Oxford: Blackwell
- March, James G. (2002): Understanding how decisions happen in organizations, Zur Shapira (ed.) (2002): Organizational decision making; Cambridge: Cambridge University Press
- Marshall, Alfred (1990): Principles of economics: an introductory volume; Philadelphia: Porcupine Press
- Marx, Karl (1977): Selected writings, ed. David McLellan; Oxford: Oxford University Press
- Maw, N. G. – Craig-Cooper, M. (ed.) (1994): Maw on corporate governance. Alison Alsbury; Aldershot, Hants, England: Dartmouth
- Meyer, Marshall W. (1994): Measuring performance in economic organizations, in: Neil J. Smelser – Richard Swedberg (ed.) (1994): The handbook of economic sociology; Chichester: Princeton University Press
- Milgrom, Paul R. – John Roberts (1990): Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity, in: James A. Alt – Kenneth A. Shepsle (ed.) (1990): Perspectives

on positive political economy; Cambridge: Cambridge University Press

- Milgrom, Paul R. – John Roberts (1992): – Economics, organization and management; Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Nelson, Richard R. (1991): Why do firms differ, and how does it matter? in: Strategic Management Journal – Special issue, Winter, 12 p.61-74.
- Nelson, Richard N. (1994): Evolutionary theorizing about economic change. Neil J. Smelser – Richard Swedberg (ed.) (1994): The handbook of economic sociology; Chichester: Princeton University Press
- North, Dougless C. (1995): Institutions, institutional change, and economic performance; Cambridge: Cambridge University Press
- Olson, Mancur (1971): The logic of collective action: public goods and the theory of groups; Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Olson, Mancur (1990): Towards a unified view of economics and the other social sciences James A. Alt – Kenneth A. Shepsle (ed.) (1990): Perspectives on positive political economy; Cambridge: Cambridge University Press
- Ostrom, Elinor (1990): Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action; Cambridge: Cambridge University Press
- Peteraf, Margaret A. (1999): The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view, in: Strategic Management Journal, 14 p.179-191.
- Porter, Michael E. (1996): What is strategy? in: Harvard Business Review, Nov-Dec.
- Schumpeter, Alois J. (1992): Capitalism, socialism, and democracy; London: Routledge
- Senge, Peter M. (1994): The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation; New York: Doubleday

Lábjegyzetek

- Itt is és a cikk további részében az „intézményi” kifejezést az intézményi közgazdaságban használt koncepciók számos elemére utalva használom, amelyek igen széles spektrumát taglalják az intézmények működésének, ám közös gyökerekre vezethetők vissza: az egyének és szervezetek szociálisan elfogadott viselkedésmintájának fogalmában. Több szerző rámutat az intézmények fontos jellegzetességeire: Olson (1965) a potyautas hatást taglalja, Axelrod (1984) az egyének közti kapcsolatok időbeli folytonosságát hangsúlyozza; Ostrom (1990) rámutat, hogy „Egész magas lehet annak a költsége, hogy átalakítsuk azt a helyzetet, amelyben az egyének egymástól függetlenül cselekszenek olyan helyzeté, amelyben összehangolják tevékenységüket...”. Cikkem céljának szempontjából azonban North (1994) intézményekről adott definíciója elég tág ahhoz, hogy magába foglalja mind a tervezett, mind az emberi viselkedésen keresztül megnyilvánuló intézményeket: „...a társadalom játékszabályai vagy... a tervezett korlátozások, amelyek az emberi interakciót befolyásolják”.
- Ami a tanácsadó cégek megközelítését illeti, A és B stratégiai tanácsadó cég között bátorodom inkább a hasonlóságokra, mint a különbségekre koncentrálni.
- Tartózkodom itt a „nem-együttműködő” kifejezés köznyelvben használatos formájától, és a kifejezést szigorúan annak a helyzetnek a leírására használom, amelyben együttműködési megállapodásoknak nem lehet érvényt szerezni és így egyenlíti állapot a szereplők egyedi érdekeinek követése során

alakul ki. Más szóval az interakció formája és kimenete közé nem tehető egyenlőségjel.

- ⁴ Érdemes megjegyezni itt, hogy az új iparági szervezeti iskola (ami pl. Brandenburger – Nalebuff, 1998-as munkájában tükröződik) nem különbözik lényegében Portertől, ami az egyensúlyi modellt illeti, viszont elismeri a cégek közötti különbözőséget, ami a K+F ellátottság, a külső kényszerítőerők és a vállalati ösztönzők együttesének különbözőségeiből származik. Ezek adottnak és meghatározottnak tekintendők. Ebben a megközelítésben a versenyelőny forrása, az adottságokra épülő azon képesség, ami a piaci vetélytárs várható lépéseinek előrejelzéséből és az erre adandó optimális válaszokból fakad. A piaci résztvevők ebben a megközelítésben bayesi játékokon keresztül tanulnak, nem pedig saját hibájukból vagy az alakuló körülményekre adott válaszaikból.
- ⁵ Az erőforrás-alapú megközelítésben a következő feltételezések mellett létezik versenyelőny: erőforrás-különbség, ami hatékonyság különbségekre vezet; ex-ante és ex-post versenykorlátok, ami a tényezőpiacon szerzett járadékokhoz, illetve az utánzás kizárása miatt keletkezett járadékhoz vezet; és erőforrás-specifikusság (a cégre vonatkozóan), ami az adott erőforrás tökéletlen mobilitásához vezet.
- ⁶ Szabad hozzáférésű jelentések a témában elérhetők olyan honlapokon, mint pl: www.bcg.com vagy www.accenture.com
- ⁷ Vissza az alapokhoz – Értéktérítői jelentés 2003, Boston Consulting Group
- ⁸ Mivel az egyensúlyi modellek és a folyamatközpontú nézetek összehasonlítása túlmutat jelen tanulmány keretein, itt pusztán egy ajánlással élnek az érdeklődő olvasó felé. Érdemes föl-lapozni a következő írók munkáit, pl. Williamson, Hayek, Kirzner, Nelson vagy Schumpeter, akik kísérletet tettek (bár némileg különböző megközelítéseken keresztül) arra, hogy alaposabb magyarázatot adják a nem-egyensúlyi állapotok mögött meghúzódó változásoknak.
- ⁹ Az érdeklődő olvasóknak az Accenture „Fellendülés és újítás” és „Az újítók előnye” vagy a BCG „Az innovációk hozamának növelése” ad némi rálátást. Az innovációs rendszerekkel foglalkozó tanulmányok növekvő száma azt jelzi, hogy az innovációnövelő keretfeltételek kialakítása központi kérdéssé vált. Az ilyen tanulmányok nagyjából egy kétlépcsős eljárást követnek: az innovációs erőfeszítések/eredmények különböző indikátorait keresik, hogy meghatározzák a „legjobb gyakorlatot”, majd a legjobb gyakorlatot követők eredményeire alapozva stratégiai javaslatokat tesznek – lásd 3. o. (észrevételek a tanácsadó cég-típusú megközelítésről).
- ¹⁰ Bár többnyire alkalmi kapcsolat teremthető, ez a magyarázat nem szükségképpen ad választ a szisztematikus jelenségre.
- ¹¹ További referenciák a beállítódásról, az ítékezésbei heurisztikákról és az endogén preferenciákról lásd pl. Kahneman, Slovik és Tversky (1982), March (1994).
- ¹² A hagyományos teljesítményindikátorok (pl. számveteli profit) mögött meghúzódó feltételezés az egyensúlyi helyzetben meg-

figyelt cégről oda vezet, hogy a mért eredmény kerül a figyelem középpontjába, és e sajátos logika mentén a mérőszám maga válik a teljesítmény legfőbb indikátorává. Vannak olyan újabb indikátorok, amelyek egy cég „értéktérítő” potenciálját/ teljesítményét próbálják mérni. Erre egy példa Tobin q-ja – ahol, egy cég részvényeinek piaci értéke és a vagyontárgyai piaci értékének különbsége hivatott az értéktérítés mértékét meghatározni – de még ez a mérés is csak a műszaki és/vagy szervezeti szakértelem értékét tükrözi vissza, és hallgat a cég tanulási képességéről.

- ¹³ A megfelelıség March meghatározásában (1994): „az egyes emberek és a szervezetek is identitással bírnak, eleget tesznek az elvárásoknak, olyan szabályokat és eljárásokat követnek, amelyeket megfelelınek tartanak az adott helyzetben... (ahol) sem a köznap értelemben vett preferenciák, sem a jövőbeli következményekkel kapcsolatos várakozások nem kerülnek be a számításba... Azzal a feltételezéssel élünk (ezek meghatározásakor – szerz.), hogy a döntéshozók három kérdést tesznek fel (kimondva vagy kimondatlanul): 1. A felismerés kérdése: „milyen helyzet ez?” 2. Az azonosság kérdése: „miféle ember vagyok én?” „vagy miféle szervezet ez?” 3. A szabályok kérdése: „mit csinál egy olyan ember mint én vagy egy olyan szervezet mint ez, egy ilyen helyzetben?” 57-58. oldal
- ¹⁴ Az irányítási kérdések (governance issues) számos gazdasági jelenséget foglalnak magukba és magát a fogalmat sem sűrítették még be egyetlen definícióba. Maw és tsai (1994) az „igazgatók és auditorok...felelısségén” túli vállalatirányítási kérdések fontosságát emeli ki, amelyek egyben a vállalati hírnévnek is fontos elemei; a Financial Times James Wolfensohnt, a Világbank elnökét idézi (1999 június 21.) „A vállalati kormányzás – mely szűken úgy határozható meg, mint a vállalat viszonya a részvényeseihez, illetve bővebben, mint a vállalat viszonya a társadalomhoz...”. Az alap gondolat kulcsponjtja ugyanaz, a vállalat jövőbeni jóléte döntéshozói választásaitól (choice sets) függ.
Rumelt – Schendel – Teece leírása a vállalati döntésekről jól jelzi a tekintetbe veendő kérdések/választások széles skáláját: „A vállalatoknak különböző döntéseket kell hozniuk fennmaradásuk érdekében. A stratégiai jelentőségűek a következők: a célok kiválasztása, a termékek, szolgáltatások kiválasztása, a termékek piacán való versengésben a pozicionálás politikája...; megfelelő fókusz és sokféleség szintjének kiválasztása; a szervezeti struktúra, adminisztrációs rendszer és ügymenet kiválasztása, amely meghatározza és koordinálja a munkát... ezeknek a választásoknak nagy befolyása van a vállalat sikerében vagy kudarcában, és ezeket integrálni is kell.” (Strategic Management Journal-Special issue; Winter 1991 12. kötet 5-29. oldal)
De ahogy azt már, fentebb kifejtettem, kulcsfontosságú minden választások/döntések megértésében, hogy egy ok-okozati lánc eredményének tekintjük-e őket, avagy inkább egy, a vizsgált rendszerre jellemző kölcsönhatások tükröződését látjuk bennük.